

## **El treball en equip al CEP de Palma per a la intervenció en centres amb projectes d'innovació en competències bàsiques el curs 2010-2011**

**El trabajo en equipo en el CEP de Palma para la intervención en centros con proyectos de innovación en competencias básicas en el curso 2010-2011**

**Teamwork at the CEP in Palma for intervening in schools with basic skills innovation projects during the 2010-2011 academic year**

**Maria Assumpció Sempere Campello**, [masempere@ceppalma.net](mailto:masempere@ceppalma.net)

Directora del CEP de Palma Jaume Cañellas Mut.

**Guida Al·lès Pons**, [guidaalles@gmail.com](mailto:guidaalles@gmail.com)

Formadora en competències bàsiques.

### **Resum**

En aquest article es fa una valoració de la trajectòria seguida durant el procés d'intervenció per part de 15 assessors del CEP de Palma a 25 centres (23 de primària i 2 de secundària) durant el curs escolar 2010-2011, tot comparant els objectius inicials amb els resultats obtinguts a través d'una avaluació del programa formatiu, i es fan propostes de millora per al futur que es resumeixen en una frase: fer més visibles les persones més invisibles dels centres: els/les alumnes.

### **Paraules clau**

Innovació pedagògica, assessorament, formació del professorat, programes formatius, competències bàsiques.

### **Resumen**

En este artículo se hace una valoración de la trayectoria seguida durante el proceso de intervención por parte de 15 asesores del CEP de Palma a 25 centros (23 de primaria y 2 de secundaria) durante el curso escolar 2010-11, comparando los objetivos iniciales con los resultados obtenidos a través de una evaluación del programa formativo, y se hacen propuestas de mejora para el futuro que se resumen en una frase: hacer más visibles las personas más invisibles de los centros: los alumnos/as.

### **Palabras clave**

Innovación pedagógica, asesoramiento, formación del profesorado, programas formativos, competencias básicas.

## Abstract

This article assesses the path followed during the intervention process by 15 consultants from the Palma CEP (in-service teacher training centre) in 25 schools (23 primary and 2 secondary) during the 2010-11 academic year. It compares the initial objectives with the results obtained through a training programme evaluation and puts forward proposals for future improvements that can be summed up in one phrase: heightening the visibility of the most invisible people in schools: students.

## Keywords

Pedagogical innovation, consulting, teacher training, training programmes, basic skills.

## 1. INTRODUCCIÓ

Tot seguit, exposem els aspectes més destacats del procés d'intervenció que ens ocupa:

- (1) Dins els centres educatius, el programa ha contribuït a reforçar els equips docents que han dedicat més temps que abans a generar una visió compartida sobre el marc curricular i organitzatiu que implica l'aplicació de les competències bàsiques (CB). En el futur convindria mantenir l'equilibri entre tasques de construcció de la col·laboració (comunitats de pràctica) i tasques de construcció de continguts (marc teòric), tal com aconsellen Lago i Onrubia (2011, 200).
- (2) Dins les aules, ha permès reflexionar per millorar la forma de fer les classes i la forma d'avaluar a partir de l'*Instructional Core* (Elmore, 2011) del marc de les CB. Per al futur es proposa avançar vers una cultura de rendiment de comptes i avaluació que neix de la competència ètica docent, que posa l'accent en el bé de l'alumne (Van Manen, 2010).
- (3) Els assessors del CEP de Palma han donat un suport personalitzat als centres. Dins el CEP han format equips de treball cohesionats que han esdevingut comunitats d'aprenentatge professionals (Stoll, 2005). Per al futur veiem la necessitat d'assegurar les 4 fases de l'assessorament (Lago i Onrubia, 2011, 198-199). Dedicar més temps a la fase 1 (negociació i definició dels continguts), mantenir la 2 amb l'autoanàlisi i el contrast i aprofundir en la 3 (dissenyar un pla de millora) i la 4 (avaluar l'impacte del pla de millora en els resultats dels alumnes).

- (4) Els assessors han rebut una sessió formativa mensual acompanyada d'un seguiment individual en línia i la formació de grups base que els han permès afrontar les demandes personalitzades dels centres i adquirir una dinàmica de treball autònoma i participativa que es recomana continuar en el futur.
- (5) La directora del CEP ha exercit una funció de coordinació entre la formadora i els assessors i entre la formadora i l'Administració.

## 2. JUSTIFICACIÓ I CONTEXT

La societat actual es troba immersa en profunds canvis i importants reptes en l'àmbit de l'educació, tal com es va analitzant des de diferents institucions internacionals (OCDE), cosa que fa que s'hagin de replantejar els sistemes educatius perquè l'aprenentatge tingui més i més gran significativitat.

Els avenços de la ciència, de la tecnologia, de les xarxes socials, de la pedagogia, de la psicologia, els nous valors que pren la societat..., repercuteixen en la professió docent i fan que aquesta cada vegada sigui més complexa. La creixent diversitat social, educativa i formativa, provoca que la professió sigui, en concordança, més plural tant en la reflexió com en la pràctica docent, fet que suposa acceptar que l'educació com a fenomen social és una xarxa oberta, i que aquesta obertura fa que, a vegades, es prenguin decisions sense reflexionar, i sigui necessari promoure una formació que faciliti la reflexió i la intuïció, per fer que els professors siguin més bons planificadors i gestors del procés d'ensenyament-aprenentatge.

Introduir-se en la complexitat des de la mirada de la formació significa no cercar respostes, sinó acceptar

els nous desafiaments, com diu Morin (1999) quan sosté: «La complejidad necesita de una estrategia [...]. El pensamiento simple resuelve los problemas simples sin problemas de pensamiento. El pensamiento complejo, no resuelve, en sí mismo, los problemas, pero constituye una ayuda para la estrategia que puede resolverlos. Por ejemplo tener la capacidad de organizarse como colectivo en redes de intercambio y buenas prácticas.»

El Pla de formació permanent del professorat de les Illes Balears 2008-2012 recull de manera especial la necessitat d'incidir en una millor professionalització dels docents, tot relacionant la formació amb la pràctica educativa. És per això que des de fa uns quants anys, en la formació contínua del professorat de la nostra comunitat, adquireixen molta rellevància les activitats emmarcades en el treball amb i en els centres escolars, perquè l'equip docent tingui la possibilitat de reflexionar i compartir les qüestions que el preocupen, per poder plantejar situacions de millora, prendre decisions, traslladar-les a la pràctica diària i, finalment, poder valorar els resultats i decidir quins aspectes s'apliquen i sistematitzen i quins es revisen. En definitiva, es tracta d'arribar a acords entre tots els membres, per establir fonaments teòrics i decidir l'aplicabilitat a la realitat educativa en què es troben. Aleshores és necessari passar a l'acció per començar a introduir innovacions a la pràctica docent.

A partir d'aquestes observacions, el Pla de formació permanent del professorat 2008-2012 proposa «actualitzar el model de formació propiciant canvis en la relació entre formadors, assessors i participants, realitzant ajustaments metodològics a les característiques de les diferents modalitats formatives».

En el marc d'aquest Pla de formació, des del curs 2008-2009 l'equip del Centre de Professorat de Palma ens hem organitzat com a *comunitat de pràctica* (Imbernón, 2007) i hem encetat una feina reflexiva i d'enfortiment d'equip, en la qual es van produir canvis que van afectar la vida i l'organització interna de l'entitat.

El curs 2008-2009 es va constituir un grup d'assessors/es per engegar un procés reflexiu i de millora que ens conduí a la redacció i l'elaboració d'un Pla estratègic per a quatre anys (2009-2013). Aquests processos es realitzà mitjançant un **DAFO**. L'anàlisi de la situació interna i externa del CEP ens va permetre extreure un conjunt d'accions agrupades per afinitats temàti-

ques que vàrem temporitzar i prioritzar amb una previsió de quatre anys, dividits en cinc comissions, cada una de les quals atenia una política d'actuació provinent del Pla: a) Política pedagògica, b) Política social, c) Política de qualitat, d) Política de personal, e) Política mediambiental, f) Política d'infraestructures i recursos materials.

El curs 2009-2010 va continuar l'aplicació del Pla estratègic, però aquest any es va posar més l'accent en la tasca de la *política pedagògica*, seguint les directrius del Pla de formació permanent del professorat 2008-2012: «es pretén introduir, des de la reflexió i la pràctica, una nova formació més professionalitzada. La formació dels assessors ha de posar èmfasi en el treball cooperatiu i en la gestió dels coneixements del conjunt del professorat del centre».

Tots aquests elements s'enfortiren mitjançant l'aplicació d'una nova modalitat formativa: els projectes d'innovació pedagògica (PIP, a partir d'ara), centrats en el desenvolupament de les *competències bàsiques*. Aquesta modalitat ha esdevingut un instrument clau que ha afavorit i potenciat el treball col·laboratiu i pedagògic de l'equip del CEP de Palma. A més, a partir dels PIP s'ha permès que els centres puguin gestionar el seu propi projecte formatiu com a element potenciador de l'autonomia, amb un compromís de participació de dos o tres anys, en què és necessària la implicació i participació activa de la majoria del claustre per a la consecució dels objectius marcats.

És a partir d'aquest moment en què es comencen a dissenyar estratègies d'intervenció conjuntes per part dels assessors per poder realitzar intervencions i assessoraments de procés en els centres que ho han sol·licitat –en el cas del CEP de Palma, el curs 2009-2010, ho sol·licitaren 35 centres de l'àmbit, dels quals, 29 de primària i 6 de secundària.

Per desenvolupar les intervencions i els assessoraments als centres, tinguérem en compte els quatre pilars de l'educació (Delors): *aprendre a fer, aprendre a conèixer, aprendre a viure junts i aprendre a ser*, els quals es refereixen a un context concret, a la idea que s'ha de tenir del professorat com a agent educatiu i a la forma de millorar la preparació i la formació.

La trajectòria seguida fins al moment forma part d'una acció formativa planificada duta a terme en *tres fases*:

- ❑ Iniciació (curs 2009-2010). Presa de consciència de la necessitat d'implicar-se en un procés de treball en equip i generació d'actituds positives. Primer contacte amb els elements essencials de la programació de tasques. Formació dirigida pel projecte Atlàntida. Creació dins el CEP d'una comunitat de pràctica mitjançant un equip coordinador (format per tots els directors dels CEP de les Illes) i un equip base (format pels assessors de cada CEP). En el nostre grup s'establiren relacions de participació mútua, de reflexió, d'intercanvi, d'elaboració de propostes adaptades a centres, a etapes i a nivells educatius. A l'equip del CEP de Palma es va crear un context formatiu i d'aprenentatge, en el qual s'elaboraren materials que tenen com a punt de partida les pròpies concepcions i pràctiques d'ensenyament-aprenentatge a partir de les sis tasques dissenyades al llarg del curs per començar a treballar les competències bàsiques.
- ❑ Implementació (curs 2010-2011). El vertader treball en equip comença a desenvolupar-se i donar fruits durant el curs escolar 2010-2011. Dins l'equip de 15 assessors/es que intervenen als centres, es formen grups base amb la idea d'ajudar a la selecció d'un camí propi per a cada centre que permeti definir un marc curricular i organitzatiu compartit (CoCu), programar de forma rigorosa les actuacions de les àrees curriculars (PD) i aplicar-les i avaluar-les, mitjançant les programacions d'aula (PA). Formació impartida per Guida Al·lès.
- ❑ Institucionalització. Consolidar equips docents de treball als centres per tal de transformar el canvi en pauta estable d'actuació. Un canvi que suposarà passar d'una cultura de la conformitat a una cultura del rendiment de comptes i d'avaluació (Salavert, 2010).

## 2.1. FINALITATS I REFERENTS TEÒRICS DEL PROGRAMA DEL CURS 2010-2011

Essent conscients que en un any és impossible assolir uns resultats significatius, el programa del curs 2010-2011 pretenia mostrar com la integració d'un marc teòric amb la creació de comunitats de pràctica a tots els nivells (assessors, centres i aules) millora la cohesió del centre i la vida de l'aula, tot fomentant l'avanç vers una cultura d'avaluació i el desenvolupament professional (Lago i Onrubia, 2011, 196) per a 25 cen-

tres de l'àmbit del CEP de Palma (23 de primària i 2 de secundària). Amb més detall, aquestes finalitats se sostenen sobre els referents teòrics següents:

- (1) Dins els centres educatius, crear una cultura de reflexió a partir de la pràctica i del marc teòric de les CB que promogui l'apoderament dels equips docents i l'aprenentatge entre iguals i sigui una font de desenvolupament professional (Stoll, 2005, Fullan, 2009, Perkins, 2010).
- (2) Dins l'aula, reflexionar sobre la pràctica per tal d'afavorir la transició d'una cultura de la uniformitat i la conformitat (en la qual el centre es posava en el professor i els continguts), amb una avaluació qualificadora que dividia els alumnes en funció de l'adequació a la norma en bons, mitjans i dolents, a una cultura d'avaluació, rendició de comptes i diferenciació, en la qual qualsevol estudiant té la capacitat de ser excel·lent. El quid no està en els continguts, sinó en allò que sap fer l'alumne amb els continguts, en allò que fa el professor per transmetre'ls i en l'avaluació de l'Instructional Core (Elmore, 2011).
- (3) Assessors del CEP. Formar equips de treball cohesionats que esdevinguin comunitats d'aprenentatge professionals (Stoll, 2005) i funcionin com una comunitat de pràctica (Imbernón, 2007), amb les finalitats de: posar en comú aprenentatges basats en la reflexió compartida sobre experiències pràctiques, construir un coneixement especialitzat a partir de la col·laboració mútua, ser la base de la planificació, el seguiment i l'avaluació de les intervencions (Barrett, 2008) i adquirir els recursos discursius necessaris per dur a terme les tasques d'assessorament (diagnosticar el problema, crear un espai de col·laboració, proporcionar ajudes rellevants i supervisar aquest procés per donar compte dels avenços i retrocessos i les causes corresponents).
- (4) Aplicar un programa formatiu que permeti millorar les competències dels assessors, configurant una cultura de l'avaluació (Salavert, 2010) a partir de dos eixos: a) La formació de grups base que esdevenen comunitats d'aprenentatge professional; b) Un marc teòric sòlid derivat de les CB.
- (5) Fomentar des de la direcció la funció cooperadora de l'assessor amb els centres i del CEP amb l'Administració.



### 3. METODOLOGIA

Per tal de recollir les avaluacions tant de professorat com dels assessors, s'han recollit dades quantitatives i qualitatives amb una mateixa rúbrica en línia que contenia tant preguntes tancades com obertes (la possibilitat de fer comentaris escrits). S'han passat a dues mostres:

- (1) Una de formada per 123 professors (entre els quals es troben els membres dels equips directius i CCP) d'11 centres educatius (2 de secundària i 9 d'educació infantil i primària) participants a les 8 sessions formatives mensuals del PIP del CEP de Palma entre els mesos d'octubre de 2010 i maig de 2011.
- (2) Una de formada per 7 assessors dels 15 que han assistit a la formació (un 45%).

### 4. RESULTATS OBTINGUTS (CURS 2010-2011)

L'anàlisi dels resultats es fa a partir dels objectius inicials (nombres entre parèntesis), les activitats i els seus indicadors.

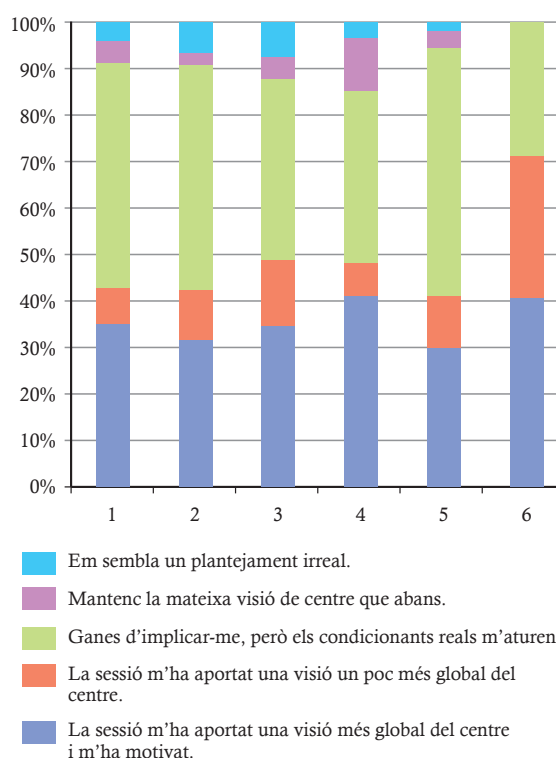
- (1) **Dins els centres educatius**, millorar l'organització i el lideratge pedagògic distribuït (Perkins, 2010) a través del reforçament de la capacitat reflexiva i de decisió dels equips docents.

Activitats	Resultats
1.1. Creació d'equips de treball, definició de rols, responsables i reserva d'un temps de reflexió periòdic, setmanal o mensual.	1.1. Els 25 centres participants a la formació PIP del curs 2010-2011 han ampliat el temps destinat a generar una visió compartida sobre el marc curricular i organitzatiu que implica l'aplicació de les CB.
1.2. Definició d'un pla de treball anual propi.	1.2. Els centres participants han dissenyat un pla de treball anual propi a partir de la història institucional per prioritzar unes línies de treball concretes i compartides (veg. apartat 5).

*Anàlisi dels resultats.* Que la majoria dels centres hagin elaborat un pla de treball propi i destinat temps a la reflexió no implica que hagi millorat

la capacitat reflexiva i de decisió dels equips, ni encara menys que s'hagi generat una sensació d'avanç i de millora compartida en un 100% dels casos. Elaborar un pla i destinar temps a dialogar són només condicions prèvies.

En canvi, és significatiu que un 49% del professorat de la mostra manifesti tenir una visió més global de centre després de les sessions, com mostra el gràfic 1. Un 49% que s'ha de contrastar amb el 45,1% que afirma: *ganes d'implicar-me però els condicionants reals m'aturen*, una pista sobre la necessitat d'aprofundir en aspectes organitzatius el curs que ve.



Gràfic 1. Les sessions m'han aportat una visió més global de centre

Nota: L'eix horitzontal indica el número de la sessió:

- Sessió 1. Millores metodològiques. La seqüència didàctica.
- Sessió 2. Millores metodològiques. Principis i estratègies.
- Sessió 3. Avaluació.
- Sessió 4. Plans de millora.
- Sessió 5. Organització.
- Sessió 6. El Pla de millora de la CL.

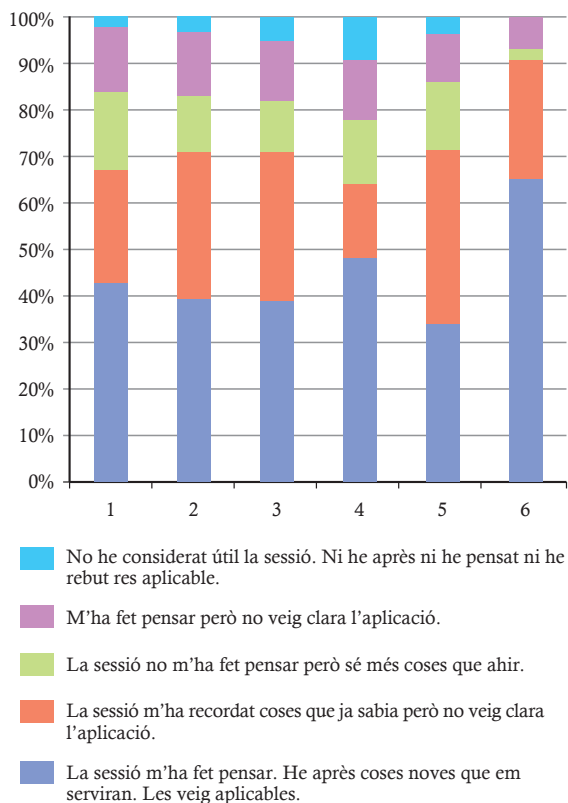
- (2) **Dins les aules**, promoure la reflexió a partir de la pràctica sobre la forma de fer les classes i la forma d'avaluar.

Activitats	Resultats
Selecció per part dels equips docents de mesures de millora curriculars (metodologia, avaluació, continguts-CB) i organitzatives que afavoreixin la transició d'una cultura de la conformitat a una cultura d'avaluació.	Durant el curs 2010-2011 els centres participants han seleccionat i definit protocols curriculars i/o organitzatius compartits a través del CoCu (57%), les PD (14,3%) o les PA (28,6%).

### (3) Assessors del CEP de Palma

3.1. Donar un suport personalitzat als centres aportant els recursos formatius necessaris en funció de la seva història, autonomia i demandes.

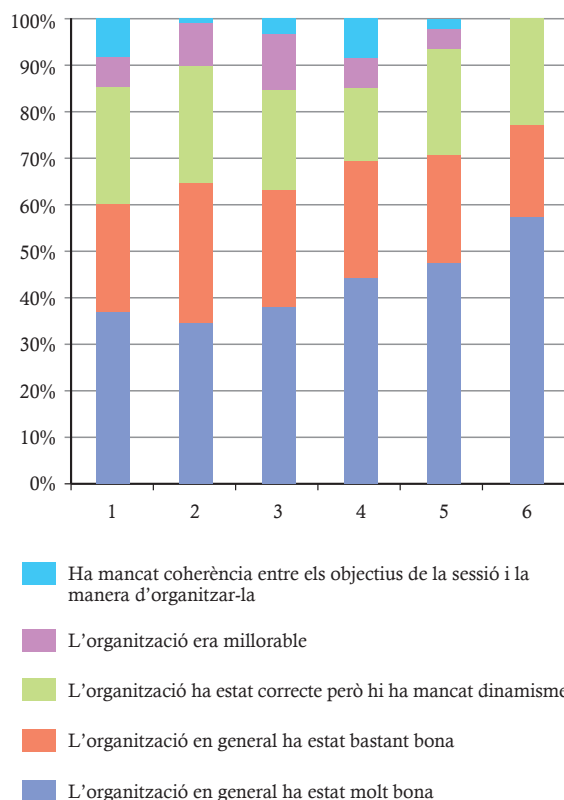
3.2. Dins el CEP, formar equips de treball cohesionats que esdevinguin comunitats d'aprenentatge professionals i siguin la base de la planificació, el seguiment i l'avaluació de les intervencions.



Gràfic 2. La sessió m'ha servit per millorar la forma de fer les classes

*Anàlisi dels resultats.* Un 44,6% del professorat de la mostra considera: *la sessió m'ha fet pensar. He après coses noves i aplicables*, al qual hem de sumar un 12% que afirma: *la sessió m'ha fet pensar, però no en veig clara l'aplicació*. Ara bé, que pràcticament la totalitat dels centres hagi arribat a acords sobre el paper no vol dir que hagi millorat la forma de fer les classes. Per verificar-ho, seria necessari comparar els resultats de l'alumnat a l'avaluació diagnòstica d'un any per l'altre i, alhora, atorgar més eines als equips docents per millorar l'avaluació del procés d'ensenyament-aprenentatge (Elmore, 2010).

Activitats	Resultats
3.1. Planificació de les sessions en funció de les demandes dels centres.	3.1. Un 67,7 % dels centres afirmen que l'organització en general ha estat molt bona o bastant bona (veg. gràfic 4). Consideren que la formació rebuda s'ha ajustat a les seves necessitats i fan una valoració positiva de l'acompanyament rebut.



Gràfic 3. L'organització de les sessions per part dels assessors (temps, materials, dinàmiques, clima) ha estat bona.

*Valoració dels resultats.* L'organització de les sessions ha estat el factor que ha rebut una puntuació més elevada (67,7%), fet que pot ser degut a diversos factors no mesurats: la personalització en l'atenció a les demandes, la creativitat, els recursos i les metodologies emprades. Així i tot, encara un 22% del professorat de la mostra considera que hi ha mancat dinamisme, fet que planteja la necessitat de cara al curs vinent: d'enfortir en la línia del treball cooperatiu i participatiu.

En relació amb els continguts, un 51,2% dels professors considera: *les sessions m'han despertat moltes o bastants ganes d'aprendre*. És un resultat destacable però matisat per un 35,7%, que opinen que els han despertat *ganes d'aprendre però estic aclaparat/ada per un excés d'idees noves*, un resultat que confirma la conclusió anterior: de cara al curs que ve, convé insistir en metodologies cooperatives.

Activitats	Resultats
3.2.1. Formació d'equips base, repartiment de rols i confecció de calendari (reunió mensual) per tal d'avaluar la formació impartida a partir de les preguntes següents: què m'havia proposat?, què va funcionar? què he de millorar? (Barrett, 2011).	3.2.1. Els assessors valoren com a positives les reunions de seguiment dels equips base.
3.2.2. Creació d'una xarxa social interna (EDMOD) per tal de facilitar la comunicació i el seguiment de les feines dels assessors.	3.2.2. Un 100% dels assessors han participat almenys un cop al mes a EDMODO. Entre els mesos d'octubre i abril de 2011 s'han publicat 172 comentaris que han rebut les seves respectives rèpliques (unes 200), fet que ha generat un clima de confiança positiu. La competència digital s'ha integrat dins el procés d'aprenentatge.

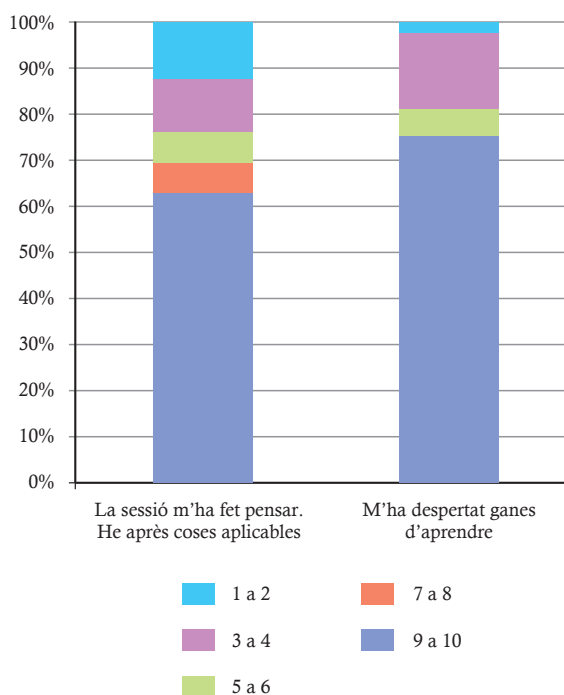
(4) Aportar als assessors l'acompanyament formatiu necessari per tal que puguin afrontar amb seguretat i suficients recursos les demandes personalitzades dels centres.

4.1. Realitzar una sessió formativa mensual que permeti encaixar les peces que conformen el marc curricular i organitzatiu de les CB als tres nivells de concreció (veg. apartat 5. El programa formatiu).

4.2. Acompanyar la formació d'un seguiment individual en línia.

4.3. Dissenyar l'avaluació rebuda pels assessors de part dels centres i fer-ne el seguiment.

Activitats	Resultats
4.1.1. Planificació de les sessions formatives i disseny de l'avaluació del programa en tres apartats: disseny, implementació i resultats. Difusió a través d'una pàgina web que recull els continguts i recursos necessaris.	4.1.1. Es va fer una <a href="#">Planificació de les sessions</a> formatives que es va penjar a una web creada <i>ad hoc</i> a fi de facilitar la consulta i els comentaris dels assessors al llarg del procés. Des de la pàgina web es pot accedir a 58 guions de sessió i materials d'estudi (CoCu, PD i PA) en format Google Docs. Alhora, es va fer el disseny de l'avaluació del programa («Avaluació del programa formatiu per a la implementació de les CB als CEP de les IB»). El programa s'ha seguit tal com s'havia planificat.
4.1.2. Realització d'una sessió formativa mensual amb l'equip d'assessors del CEP de Palma adaptada als tres nivells curriculars (CoCu, PD i PA).	4.1.2. Un 70,3% dels assessors valoren entre 7 i 10 la formació rebuda. Veg. el gràfic 4.
4.1.3. Elaboració d'una base de dades amb els materials generats pels assessors i selecció i inclusió dels materials més destacats dins els continguts de la web del CEP.	4.1.3. Elaborada una base de dades amb 77 entrades (PPT, guions de sessió, materials...). Selecció de les més vàlides. No s'hi ha penjat tot, sinó només els documents que s'ha considerat que tenen utilitat per al futur. D'aquests, alguns s'han inclòs dins les propostes de la formació. Vegeu com a exemple el document sobre «Decisions d'avaluació al CoCu».
4.2. Realització per part de la formadora d'un seguiment individual en línia a través de dos mitjans (xarxa social EDMODO i correu electrònic).	4.2. Entre els assessors i la formadora s'han enviat i rebut 319 correus electrònics referents a diferents consultes i valoracions. El 100% dels assessors que l'han sol·licitat han rebut un assessorament individualitzat en línia.
4.3.1. Disseny d'una eina d'avaluació de l'assessor que han de completar els centres. Sistematització i seguiment dels resultats a través d'un full de càlcul.	4.3.1. Dels 15 assessors, 11 han entregat les avaluacions que els han fet els centres i 6 les han fetes públiques a EDMODO. Aquestes avaluacions recullen dades de 123 professors (entre els quals es troben els membres dels equips directius i CCP) d'11 centres educatius (2 de secundària i 9 d'educació infantil i primària) participants.



Gràfic 4. La sessió m'ha despertat ganes d'aprendre¹.

**(5) Direcció del CEP.** Coordinar el programa formatiu amb les necessitats de l'equip d'assessors, així com amb les propostes de l'Administració educativa. En el primer cas, donant-los el suport necessari, especialment als de primer any, i acompanyant els assessors en almenys una intervenció. En el segon cas, creant ponts de diàleg amb la Direcció General d'Innovació i Formació del Professorat i amb el Servei d'Inspecció Educativa.

Activitats	Resultats
5.1. Realització de sessions d'acolliment i suport per als assessors novells, explicació de la tasca realitzada el curs 2009-2010.	5.1. Els 6 assessors novells valoraren molt positivament aquestes sessions, que pretenien introduir i explicar les actuacions dutes a terme el curs 2009-2010.
5.2. Convocatòria d'una sessió informativa a la reunió de representants de claustre sobre el programa del PIP a aplicar el curs 2010-2011, i participació de la formadora.	5.2. Assistència de 110 representants de claustre, valoració molt positiva. Sobretot, la intervenció de la formadora. El material de la reunió s'exposà a la pàgina web del CEP.
5.3. Convocatòria a una sessió informativa de la reunió de representants amb el Servei d'Inspecció Educativa, sobre la documentació necessària (CoCu, P. Didàctiques i P. Anual).	5.3. Assistència de 110 representants de claustre, valoració molt positiva. El material s'exposà a la pàgina web del CEP.
5.4. Organització de simulacions i pràctiques d'intervenció dels tres grups base.	5.4. Tots valoren positivament les sessions de simulació, el treball en equip, la posada en comú de materials i la dinàmica plantejada. Proposen començar-les des de principi de curs.
5.5. Acompanyament dels assessors i visita als centres participants per part de la direcció.	5.5. Els centres valoren molt positivament la visita de la directora del CEP. Els assessors agraeixen l'acompanyament i suggereixen que les sessions formatives haurien de ser formades per dos assessors.
5.6. Realització d'unes Jornades de bones pràctiques sobre el treball de les CB.	5.6. Es difondran experiències i bones pràctiques relacionades amb el treball per competències generat als centres participants.

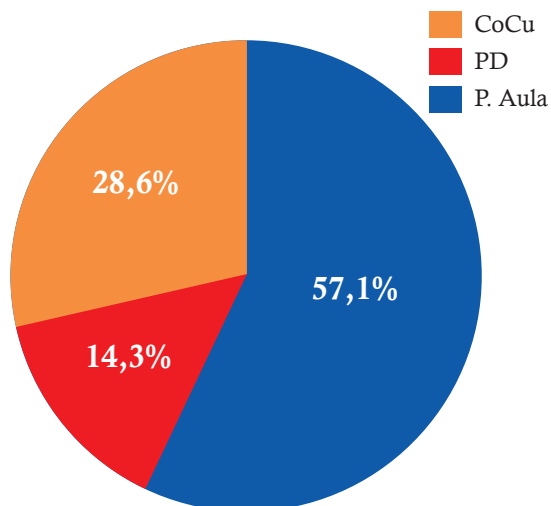
## (6) El programa formatiu del curs 2010-2011

Com hem dit, el programa del curs 2010-2011 pretenia mostrar com la integració de comunitats d'aprenentatge professionals amb un marc teòric sòlid, té un impacte real en la cohesió del centre.

¹ Per veure el detall dels gràfics de resultats, es pot consultar aquest annex en línia.



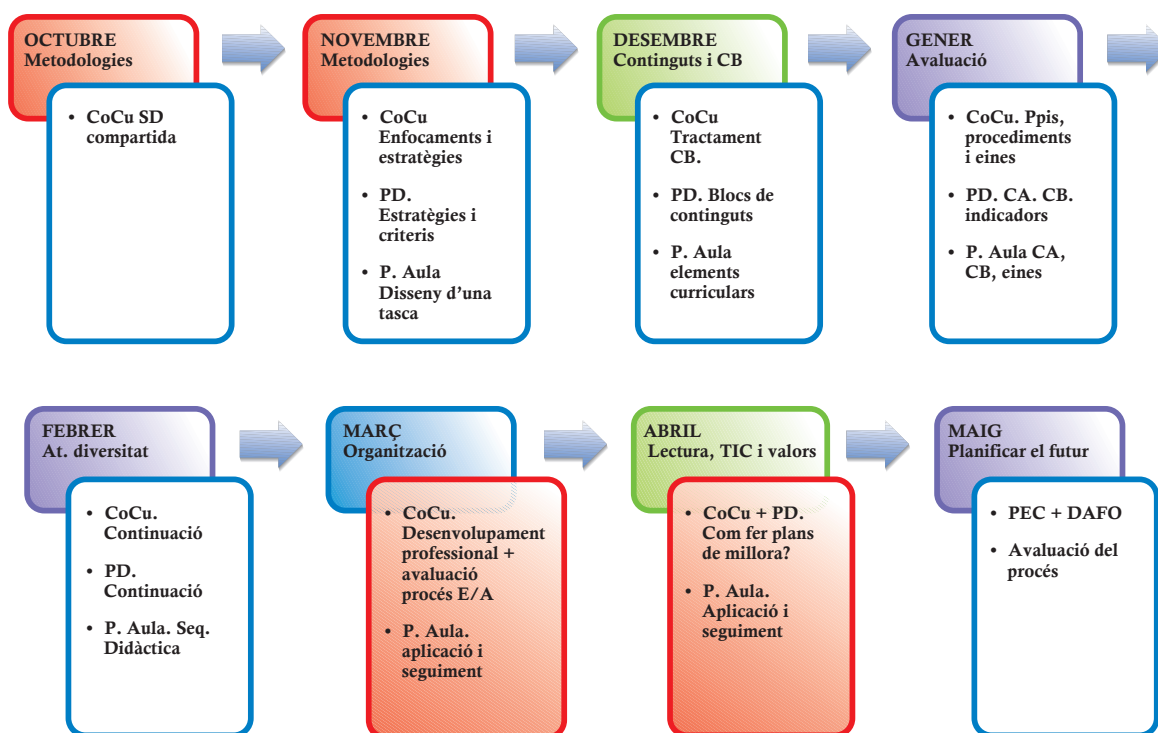
Hem considerat necessari destacar les activitats 4.1 (programa formatiu: marc teòric i comunitats d'aprenentatge) i 5.4 (simulacions assessors) per la seva relació amb aquests dos eixos i el material generat.



Gràfic 5. Plans de treball dels centres participants al PIP del segon any

**Activitat 4.1. Programa formatiu** (gràfics 5 i 6). Les sessions formatives amb els assessors del CEP han tingut lloc un cop al mes (8 sessions), amb una durada de 4 hores. A partir d'una preparació prèvia (recollida de propostes dels assessors i la directora), es dissenyava la sessió mensual, que resseguia els dos eixos de la formació:

- A) Marc teòric. A partir del [marc on es recullen els canvis](#) curriculars, organitzatius, de desenvolupament professional i comunitari que implica l'aplicació de les CB, els centres varen elegir el seu pla formatiu (per uns, l'elaboració del CoCu, per altres, l'elaboració d'una proposta didàctica o la millora de les programacions didàctiques), de manera que cada mes anàvem aprofundint en un aspecte del marc als tres nivells amb els assessors (CoCu, PD, PA) i a un sol nivell als centres (el que havien elegit).
- B) Enfortiment dels grups base. Assessors: a cada sessió es reservava un temps al diàleg (què pretenia?, què ha funcionat?, què he de millorar?). Els centres, per la seva part: posar en comú experiències i visions. A la taula de la pàgina següent es mostra un esquema de les sessions.



Gràfic 6. Continguts del programa de formació

Assessors (4 h)	Centres (2 h)
<b>Lectures prèvies.</b> A partir d'una llista d'articles, seleccions de llibres, vídeos, PPT o documents oficials, n'havien de llegir un o dos i valorar-los en un document en línia compartit i públic al web. <a href="#">Vegeu com a exemple aquest sobre la CL.</a>	
<b>30 min.</b> Grups base. Posada en comú de la sessió anterior al centre: <i>què pretenia?, què ha funcionat?, què he de millorar?</i> En algunes sessions s'hi ha afegit una pregunta relacionada amb el tema, per exemple: <i>per què hi ha centres que avancen i altres que no?</i> . Les conclusions extretes dels grups han estat tan interessants com el contrast amb els experts.	<b>30 min.</b> Grups base. CoCu. Anàlisi de la pràctica contrastada amb experts. Exemple: <i>com són les nostres avaluacions?, quines formes d'avaluar mobilitzen habilitats de pensament superiors?</i> Vegeu exemple de sessió sobre <a href="#">avaluació organitzada per Cèlia Riba</a> , a partir del model del grup format per Assumpció Sempere, Jaume Roig, Xisca Mas i Llum Bosch. Als centres on es feia programació d'aula o didàctica les sessions han estat pràctiques.
<b>30 min.</b> Presentació del tema als tres nivells (CoCu, PD, PA) amb exemples on es comparen els matisos entre el punt de vista tradicional i el competencial.	<b>30 min.</b> Individual i petit grup. Compartir reflexió sobre la pràctica. Exemple: <i>Quines formes d'avaluar serveixen perquè els alumnes aprenguin? Què hauríem de millorar?</i>
<b>90 min.</b> Grups d'especialistes (CoCu, PD o PA). Anàlisi de les dinàmiques i materials proposats per a la propera sessió i proposta de modificacions si fa falta.	<b>30 min.</b> Presentació PPT sobre el tema.
<b>60 min.</b> Gran grup. Posada en comú dels grups d'especialistes. Diàleg i conclusions.	<b>30 min.</b> Redacció conclusions al CoCu. <i>Quins són els nostres principis? Què és el que ja fem bé? Quines accions de millora ens proposam per al futur?</i>

Els continguts i materials de cada sessió es troben recollits [en aquesta web](#). Posteriorment aquestes sessions es continuaven preparant en línia a través del seguiment individualitzat dels assessors, de forma que els materials elaborats s'han anat incorporant als inicials. El resultat final és una proposta en la qual assessors, directora, centres i formadora hem aportat i compartit a partir de la pràctica.

## (7) Avaluació i desenvolupament professional

La segona part de l'activitat 4.1 (programa formatiu) consistia en l'enfortiment dels grups base del CEP i dels centres. L'objectiu era clar: la millora no es dona si no es genera una cultura d'avaluació, i aquesta no emergeix sense la creació d'un clima de confiança,

per tant, la formació dels grups base era el primer pas per generar aquest nou clima.

La *formació de tres grups base* dins l'equip d'assessors es va fer a través d'un sociograma inicial (*amb qui t'agradaria compartir les teves experiències com assessor/a?*). Dins alguns centres es varen formar grups intercicles.

El clima de confiança que es va generar dins els grups va permetre iniciar l'avanç vers una *cultura d'avaluació* per la millora. Les eines emprades varen ser les següents.

Assessors	Centres	Formadors
Escrit individual i diàleg mensual a partir de 3 preguntes: <i>què m'havia proposat?, què va funcionar?, què he de millorar?</i> (Barrett, 2011).	Avaluació de les sessions d'assessorament per part de cada professor. En alguns casos s'han emprat fulls de metacognició i rúbriques d'avanç professional.	Avaluació de les sessions per part dels assessors. Autoavaluació <a href="#">l'avaluació final</a> que es farà servir per als PIP.

## (8) Les simulacions

A partir del mes de gener de 2011 es va fer una avaluació de seguiment interna de tot el programa formatiu del Centre de Professorat. També es fa una avaluació de seguiment i de progrés dels PIP. En la reflexió es considerarà necessari plantejar situacions d'aprenentatge entre els assessors que conduïssin a:

- (1) Intercanviar formes de presentar les sessions de formació.
- (2) Intercanviar material i documentació elaborats pels mateixos assessors a partir de la proposta de la formadora.
- (3) Aprendre entre iguals, forma de gestionar el temps, presentació de materials, dinamització dels grups, venciment de les resistències, llenguatges verbal i no verbal, aplicació del treball cooperatiu i la pràctica reflexiva.
- (4) Anàlisi i avaluació de la sessió conjuntament entre els assessors participants.

Sorgí la proposta que cada un dels grups base realitzés una simulació, amb la proposta d'una temàtica con-

creta i amb una proposta d'intervenció. Per al disseny d'aquestes sessions, cada grup format per 4 o 5 assessors disposava de 4 hores (tres hores per al desenvolupament de la sessió i una hora de posada en comú i avaluació).

GRUPS	TEMÀTIQUES
Grup base 1	Aspectes clau per al treball en competències
Grup base 2	Organització i clima de centre
Grup base 3	Avaluació autèntica

Davant la necessitat de compartir i desenvolupar habilitats per a les intervencions en centres, les sessions de simulacions deixaren entreveure les distintes fases o etapes per les quals va anar travessant la vida de cada un dels grups, fins a crear la proposta o seqüència d'intervenció assessora:

- (1) La primera de les fites del grup va ser definir l'àmbit o temàtica que es volia explicar a la resta de grups, tenint en compte l'aportació individual al grup base respectiu i a la resta de l'equip.
- (2) Confeccionar i dissenyar entre els membres de cada grup, en funció del temps, mitjans, recursos i informació, la dinàmica de la sessió.
- (3) Posada en comú, discussió i selecció mitjançant consens de l'estratègia d'intervenció més adequada.
- (4) Execució de les tasques planificades i disseny final de la sessió a presentar.
- (5) Proposta d'avaluació.

Els treballs i els resultats de cada un dels grups a les simulacions foren heterogenis, en el sentit que cada un dels membres aporta diferents personalitats, però varen aportar moltíssima riquesa i diversitat, ja que ens varen fer conscients que hi intervenen tota una sèrie de factors que determinen l'eficàcia i efectivitat del grup, i a més, també hi ha implícita la capacitat de comunicació, així com la percepció individual, a l'hora d'adquirir estratègies i coneixements i posar-los en pràctica.

A les valoracions de les tres sessions de simulació es va considerar que:

- Enriquien i aportaven moltes estratègies, si bé s'havien de realitzar més sovint i organitzades des de principi de curs, d'acord amb la programació.
- Es va generar un bon clima de confiança amb els integrants de cada un dels grups, fet que ha provocat reflexions conjuntes i que s'hagin compartit maneres d'actuar.
- S'han començat a treballar elements d'aprenentatge cooperatiu.
- S'han començat a treballar, en algunes de les sessions, elements de [Pràctica reflexiva](#) (autoanàlisi, contrast i redescrípció).
- Han servit per analitzar aspectes com el maneig i lliurament de la documentació, claredat d'idees, estratègies d'intervenció i d'ordre de les sessions, llenguatge verbal i no verbal, dinàmiques grupals, cohesió de la feina, gestió del temps...

## 5. CONCLUSIONS I PROPOSTES DE MILLORA

L'objecte d'aquest estudi era verificar com la integració d'un marc teòric amb comunitats de pràctica, millora la cohesió del centre i la vida de l'aula i fa més visibles els alumnes, tot fomentant l'avanç vers una cultura d'avaluació (Lago i Onrubia, 2011, 196). Els resultats han demostrat que:

- A) Centres educatius.** S'ha aconseguit destinar més temps a dialogar i elaborar un pla compartit i s'ha adquirit més visió de centre (49% del professorat). S'ha aprofundit en un llenguatge comú a partir del marc de les CB. De cara al futur convindria institucionalitzar aquests moments, per enfortir la capacitat reflexiva i de decisió dels equips docents i mantenir l'equilibri entre tasques de construcció de la col·laboració (comunitats de pràctica) i tasques de construcció de continguts (marc teòric), tal com aconsellen Lago i Onrubia (2011, pàg. 200).
- B) Dins l'aula.** Els acords de centre han facilitat que un 44,6% del professorat de la mostra consideri: *He après coses noves i aplicables*. A partir de l'anàlisi de l'*Instructional Core* (Elmore, 2010) del marc de les CB, s'han dissenyat instruments comuns (rúbriques, graelles de valoració d'UD, etc.). En el futur convindria fer un pas més i enfocar les ses-

sions a la millora dels resultats dels alumnes, tot atorgant eines als equips docents per recollir mostres relacionades amb objectius de millora concrets abans i després del procés d'assessorament (Elmore, 2010) i fer participar els alumnes en l'avaluació de la millora.

**C) Intervencions formatives dels assessors.** Les sessions formatives han rebut una valoració positiva de l'organització (67,7% de la mostra) i els continguts (un 51,2%). Els centres on s'han donat més resultats han estat aquells on l'assessor ha sabut recollir i sintetitzar les propostes dels professors i enriquir-les amb el marc teòric. De cara al futur i per mantenir l'equilibri entre el marc teòric i la reflexió cooperativa a partir de la pràctica, convindria *assegurar un desenvolupament equilibrat de les 4 fases bàsiques de l'assessorament* (Lago i Onrubia, 2011, pàg. 198-199). En el nostre cas, dedicar més temps a la fase 1 (negociació i definició dels continguts), continuar començant les sessions (fase 2) amb una autoanàlisi de les pràctiques educatives relacionades amb el contingut i fer un contrast de qualitat. Dissenyar un pla de millora al més concret possible (fase 3). I donar més rellevància a la fase 4: domini d'eines d'avaluació per valorar l'impacte del pla de millora en els resultats dels alumnes.

**D) Sessions dels assessors amb la formadora.** La millora no es dona si no es genera una cultura d'avaluació, i aquesta no emergeix sense la creació d'un clima de confiança, per tant, la formació dels grups base ha estat un pas essencial per generar aquest clima, que combinat amb un marc teòric sobre les millores que impliquen les CB, ha suposat un avanç respecte al punt de partida. A mesura que passava el curs, ha anat en augment l'apoderament dels grups base i la creació d'una dinàmica cada vegada més autònoma i participativa que duu a pensar en la possibilitat de continuar en aquesta línia en el futur, exigint-los de cada cop una millor expertesa i professionalització.

**E) Simulacions.** A poc a poc ha anat sorgint la consciència que nosaltres, els assessors, hem d'assumir un paper pràctic i col·laborador en un model més reflexiu que permetrà que en el futur el formador col·labori conjuntament amb el professorat per realitzar un diagnòstic i fer propostes per dissenyar

un pla de millora.

En conclusió, hem de continuar reforçant la cultura del treball en equip i el treball en xarxa, mitjançant aprenentatge cooperatiu. La formació ha de tenir en compte que, més que actualitzar o formar un professor o professora i ensenyar-lo, ha de crear condicions, dissenyar un projecte innovador i propiciar ambients per poder dur-lo a terme, cosa que implica una formació contextualitzada, a partir de les necessitats reals dels docents, millorar el clima de treball i aconseguir prendre decisions conjuntes que afectin l'organització. Per aquests motius, les propostes de treball per a l'equip del CEP de Palma per al curs 2011-2012 aniran encaminades a:

- Treball en equip al nivell de CEP per a l'adquisició d'estratègies formatives sobre aprenentatge cooperatiu.
- Aplicació d'aprenentatges cooperatius en les intervencions en les formacions en centres, amb una finalitat didàctica, tot utilitzant una estructura de l'activitat que assegurï al màxim la participació equitativa i potenciï i aprofiti al màxim la interacció, amb la finalitat que tots els membres d'un equip aprenguin d'acord amb les seves possibilitats, i aprenguin a treballar en equip.
- Participar en una agrupació de centres de professorat del territori espanyol, mitjançant el programa de cooperació territorial [ARCE](#).
- Publicar **una única convocatòria** amb diferents temàtiques i combinar-la amb diferents modalitats formatives.
- La necessitat d'atendre una formació contextualitzada als centres que fomenti la de reflexió.

### Agraïments

Les autores voldríem agrair molt especialment als assessors i assessores del CEP de Palma Jaume Cañellas Mut la implicació i la participació en el procés de millora i reflexió en la formació assessora que s'ha dut a terme durant el curs 2010, i particularment a Montserrat del Pozo, l'assessorament respecte a Helen Barrett.

## 5. REFERÈNCIES BIBLIOGRÀFIQUES

- Barrett, H. (2008). *Scaffolding Reflection with Adolescent and Adult Learners*. Obtingut de: <http://electronicportfolios.com/reflection.html>
- Conselleria d'Educació i Cultura. Govern de les Illes Balears. *Pla de Formació permanent del professorat 2008-2012*.
- Delors, J. (1996). *La educación encierra un tesoro*, UNESCO-Santillana.
- Elmore, R. (2010). Leading the instructional core, an interview. *In conversation*. Canada Ministry of Education.
- Fullan, M. (2002). *Liderar en una cultura de cambio*. Barcelona: Octaedro.
- Imbernón, F. (2007). *La formación permanente del profesorado*. Barcelona: Graó
- Lago Martínez, J. R.; & Onrubia Goñi, J. (2011). *Asesoramiento psicopedagógico y mejora de la práctica educativa*. Barcelona: ICE Universitat de Barcelona; Horsori Editorial.
- Morin, E. (1999). *Los siete saberes necesarios para la educación del futuro*. París: UNESCO.
- Perkins, D. (2005). Developing leaders and leadership in organizations. Harvard Graduate School of Education. Disponible a: <http://www.hbs.edu/pelp/casestudies.html>
- Salavert, R. (2010). Excel·lència educativa per a tothom, una realitat possible [síntesi]. Barcelona, Fundació Jaume Bofill. Obtingut de: <http://www.debats.cat/cat/2010/salavert/index.html>
- Stoll, L. (2005). *Creando y manteniendo comunidades de aprendizaje efectivas* [document en PDF]. Obtingut de: <http://www.fracasoescolar.com/conclusions2005/stoll.pdf>
- Van Manen, M. (2010). *El tacto en la enseñanza. El significado de la sensibilidad pedagógica* (2a ed.). Barcelona: Paidós.

Per citar aquest article:

Sempere Campello, M. A.; & Al·lès Pons, G. (2011). El treball en equip al CEP de Palma per a la intervenció en centres amb projectes d'innovació en competències bàsiques al curs 2010-2011. *Innov[IB]. Recursos i Recerca Educativa de les Illes Balears*, 2, 281-293.  
Obtingut de: <http://www.innovib.cat/numero-2/pdfs/art29.pdf>